

אופס! התפקיד הקריטי של נטילת סיכונים ושל כישלונות בתהליכי שינוי חינוכי

ד"ר מיה ויזל

MAYA WIZEL Ph.D.
Hacking education ד"ר מיה ויזל

תרגום ועיבוד לעברית של המאמר אשר הוצג בכנס END:

Wizel, M. (2019). Oops! The Critical Role of Risk-Taking and Failure in Educational Change and Teacher Education

תקציר



בין המטרות של מערכות חינוך ולמידה רבות ניתן למצוא את השאיפה להשתנות ולהיות רלוונטיות יותר. יחד עם זאת, תהליכי שינוי וחדשנות טומנים בחובם סיכון – לעיתים הם נכשלים. מחקר הדוקטורט שלי נערך בקרב מורים ומורות שהובילו תהליך שינוי פדגוגי משמעותי בביתותיהם. בהתבסס על אוסף ההרגלים שלהם תיארתי אותם כמובילים עשייה של האקריות חינוכית (בעברית: פצחנות חינוכית). להאקרים והאקריות חינוכיים מבחר הרגלים והתנהגויות אשר תורמים להצלחתם ביצירת איים של שינוי בכיתות ובבתי ספר המאופיינים בפדגוגיה מסורתית. המשתתפים שרואיינו למחקר נידבו גם סיפורים על כישלונות חינוכיים: תוכניות כיתתיות שלא צלחו, כלים טכנולוגיים שלא תפקדו כמתוכנן ופרויקטים שלא עמדו ביעדי ההוראה. הם לא רק שיתפו בכישלונות הללו, אלא גם התייחסו אליהם כטבעיים וכאינהרנטיים לתהליך השינוי. בעקבות החוויה הזו כתבתי את המאמר הנוכחי, שמטרתו להעמיק בתפקידם של כישלונות ושל נטילת סיכונים במסגרות חינוכיות, כדי לעודד חשיבה מחדש על שיטות העבודה שלנו להתפתחות ולמידה. יש בו עיסוק במושג הכישלון בשדות תוכן שונים ובשדה החינוכי באופן שרלוונטי לבתי ספר, לחדרי מורים, ולהשכלה הגבוהה. המאמר הוא תרגום למאמר באנגלית שהוצג בכנס בשנת 2020. בגרסה העברית נוספו איורים, קישורים והמחשבות לטובת הנגשת המסר לקהל הרחב שמחוץ לכותלי האקדמיה.

מונחי מפתח:

**שינוי חינוכי
נטילת סיכונים
כישלונות
למידה
חדשנות ויזמות**

מבוא

צאפייני האקריות חינוכית



בנוסף, מורים ומורות האקריים תיארו פעמים רבות את תחושה של בדידות, אפילו תארו את עצמם כ"זאב בודד" ובמקביל, הם מרשטים את עצמם, מעריכים למידה בקהילות עמיתים ומנסים להיות חלק מקהילת למידה מקצועית פיזית או וירטואלית. למורים האקרים אין בהכרח יותר משאבים (למשל, זמן, מקום או טכנולוגיה); במקום זאת, הם עושים שימוש מיטבי במשאבים והזדמנויות - משתמשים בחוכמה וביעילות במשאבים המוגבלים אך הזמינים שלהם ומנצלים היטב הזדמנויות אשר נקרות בדרכם. נושא נוסף אשר עלה במחקר ובא לידי ביטוי בשנתיים האחרונות בתקופת הקורונה - קבלה והבנה של אי ודאות. מורים ומורות האקריים מבינים שהם פועלים בסביבה מורכבת ודינמית ולצד תכנון לטווח ארוך הם מגלים גמישות והסתגלות להתרחשויות רלוונטיות. שני הנושאים המפתיעים ביותר שעלו מהניתוח האיכותני במחקר היו הנטייה של מורות ומורים האקרים ליטול סיכונים ולהתגבר על הפחד מכישלון. במילים פשוטות, מורים האקרים מתחקים אחר צורך או בעיה בסביבה החינוכית, משתמשים ביצירתיות ובמשחקיות ונוטלים סיכון בביצוע של משהו שאותו מעולם לא ניסו בביתה קודם. כל ההרגלים והמאפיינים הללו אינם מבודדים זה מזה ויש ביניהם קשרים רבים.

בארבע השנים האחרונות הצגתי בעשרות הרצאות, כנסים ומפגשי פיתוח מקצועי של אנשי חינוך את מאפייני ההאקריות החינוכית, נושא מחקר הדוקטורט שלי. מבין קשת הנושאים שהצגתי, הנושא של נטילת סיכונים וכישלון הוא על פי רוב השנוי ביותר במחלוקת. לא פעם הבחנתי בחוסר נוחות בקהל בעת הדיון בנושא, שמעלה שאלות ומעורר דיון סוער מבחינת רגשית. אפשר לשמוע קולות כגון: "אין לנו תרבות של נטילת סיכונים בבתי ספר" וכן תהיות כמו: "כיצד נוכל לדון בכישלון כאשר אנו פועלים בשדה החינוך אשר בו אנו שואפים ומחנכים להצלחות?" מטרת מאמר זה היא לשפוך מעט אור על הצומת של חדשנות, נטילת סיכונים, כישלון ולמידה במסגרות לימוד, חינוך והתפתחות.

אז רגע רקע - מי הם מורים ומורות האקרים?

מורים האקרים הם מורים היוזמים תהליכי שינוי פדגוגיים בכיתה. תוצאות המחקר הצביעו על אוסף מאפיינים והרגלים של מורים מסוג זה. כמובן, ישנם הבדלים בינאישיים, אך למורות ומורים רבים שפגשתי יש רבים מהמאפיינים וההרגלים האלה, ואפשר למצוא סימנים להם בתוך שגרת העשייה שלהם. באופן כללי, מורים האקרים הם אידאולוגים ובעלי תשוקה בקשר לחינוך. יתרה מזאת, ההוראה היא לא רק התשוקה שלהם, אלא גם חלק מ"מי שהם", מהזהות האישית שלהם. יש להם מוטיבציה גבוהה לשפר את תהליכי ההוראה שלהם ולהשתמש בזהות האישית וברקע המגוון שלהם כדי להשפיע על הפרקטיקה שלהם. הם רפלקטיביים, בוחנים את עצמם וחוקרים כל הזמן דרכים לשפר את העשייה שלהם.

הצהרה של מורה אחת על שינוי הגישה שלה מסכמת יפה את פתיחותם של המשתתפים במחקר לכישלון, שאותו הם רואים כטבעי כאשר הם מעוניינים לשנות ולחדש בחינוך, וכן את נכונותם לקבל חוסר ודאות: "אני מאמצת את זה בעצמי. מתגברת על הציפייה שזה יהיה מושלם או שהכול ייעשה בבת אחת. זה פרויקט רב-שנתי ואני חייבת לקבל את אי-הוודאות ואפילו ליהנות מהסקרנות."

נטילת סיכונים והתנסות בדבר מה חדש לעיתים משיגות את המטרה ולעיתים מובילות לכישלון. מורים האקרים מקבלים את הכישלון כחלק מתהליך ההשתפרות ומכירים בכך שיש אינסוף אפשרויות לשנות את הפדגוגיה שלהם. הם לא מתביישים לשתף בכישלונותיהם. כפי שתיאר אחד המורים: "עשיתי הרבה יותר טעויות בתהליך משקיבלתי החלטות נכונות, ולהיות פתוח וכן בתהליך הלמידה כנראה היה הכי טוב." עם זאת, הם גם אומרים באופן תדיר כי: "זה בשום אופן לא מוצלח כמו שהייתי רוצה שזה יהיה." לבסוף, מורים אלה רואים גם את היתרונות החינוכיים של שגיאות: "טוב שתלמידים יראו מבוגרים שמתמודדים עם בעיות כאלה. אני יכול לזכור שכילד חשבתי שמורים פשוט יודעים הכול – אתה מתבגר ואתה יודע הכול." כאמור, כחלק מתהליך מתמיד של חקר ושיפור, מורים האקרים נוטלים סיכונים ומבינים שסיכוי יכול לצמוח גם מתוצאה לא רצויה, כלומר מכישלון. כפי שאחד ממשתתפי המחקר תיאר במילותיו:

"צריך להיות מוכן להיכשל בפומבי כדי להצליח."

בכך מתמקד המאמר הנוכחי:
בנטילת סיכונים בתנאי אי-ודאות ובלמידה מכישלונות.

מרואיין אחד דיבר על מורים אחרים ועל הסיכון שבאי-היכולת לאמץ טכנולוגיה: "הם מודאגים, 'מה אם אעשה משהו לא בסדר?' אני פשוט לא חושב על זה בצורה כזו". ואכן, מורים האקרים מוכנים לפעול גם בתנאי חוסר ודאות (באנגלית קראתי לזה embracing uncertainty) וכן ולהרפות מהצורך להיות מורה "יודע כול". אחת המורות תיארה זאת כך: "כשהתחלתי ללמד בלמידה מבוססת פרויקטים לא ידעתי מה אני עושה ובייחוד לא ידעתי איך ייראה החודש השלישי. והייתי בסדר עם זה". משתתף אחר שיקף את האתגרים הרחבים יותר הקשורים בנטילת סיכונים: "כמעט כולם מדברים על תיקון חטיבת הביניים, כמעט אף אחד לא רוצה לעשות את זה עם הילד שלו. מדובר בסיכון גדול, בייחוד אם אתה נמצא בקהילה אמידה מצליחה יחסית. [ההורים מרגישים] שהסטטוס-קוו עבד מספיק טוב עבורם, ולכן מאוד מפחיד להתרחק מזה." מורים אלה מבינים שישנן תשובות רבות אפשריות לשאלה כיצד עלינו להוביל חינוך במאה ה-21. כפי שאמר אחד מהם, "הרבה אנשים שהייתה לי איתם אינטראקציה מרגישים מודאגים, ואילו אני בהחלט חשבתי במהלך הצמיחה שלי ש'פשוט מנסים את זה, ואם זה לא עובד מנסים משהו אחר'."



מה בין נטילת סיכונים, כישלונות וחדשנות?

חשוב להדגיש כי לעיתים ישנם מתח וקשר מנוגד בין שגיאה לחדשנות (Bauer & Harteis, 2012). למשל, בתחום היזמות, רוב מחקרי החדשנות עדיין מבוססים על סיפורי הצלחה, למרות אינדיקציות לכך ש"חווית הכישלון עשויה להיות מקור מהותי לשיפור הידע והמיומנויות בתחום היזמות לאחר כישלון" (Atsan, 2016). בעולמות תוכן שונים ברור, כפי שהסביר לוסקלזו (Loscalzo, 2014):

"לכישלון תפקיד חשוב בקשר לניסיון, לחינוך ולהתפתחות המקצועית שלנו לפחות באותה מידה כמו להצלחה – אם רק היינו לומדים מהעניין."

כישלון (בספרות אנגלית לעיתים error ולרוב failure) הוא עניין מורכב (Edwards & Ashkenazy, 2018). בעבר נהגו להתייחס אל כישלון כאל סוף הדרך, ואילו כיום נוטים יותר להתייחס אליו כאל אבן דרך, סמן אשר הוא חלק מהדרך ואמצעי להתקדמות (Loscalzo, 2014). בעולמנו המשתנה ללא הרף, חל בעשורים האחרונים מעבר משיח על הצלחות ולמידה מהצלחות לעיסוק בכישלונות (Loscalzo, 2014; Wang et al., 2018). כך לדוגמה, בשנת 2012, נוסד במקסיקו ארגון בשם "Fuckup Nights", המקיים אירועים שהתפשטו מאז לזירה הבינלאומית ומתקיימים גם בכמה ערים בישראל (Birrane, 2017). במהלך אירועים אלה, אנשים מרקעים מגוונים משתפים את סיפוריהם על כישלון מקצועי. הסיפורים גם מעוררים השראה בקהל וגם תומכים ברעיון שכל שינוי או פעולה חדשנית – כלומר כל פעולה בעידן של אי-ודאות – עלולים להוביל לכישלון. אירועים כאלה הופכים את הכישלון מדבר מה שמחביאים אותו ומתביישים בו לנושא שמונח לאור יום על השולחן ושהוא תוצאה לגיטימית של עשייה. ברגע שהכישלון הוא לגיטימי, אפשר גם לדבר עליו, ללמוד ממנו ולהשתפר על בסיסו.

דיון ועיסוק בכישלון קשורים גם בלמידה, פיתוח ושיפור תוצאות עתידיות (Atsan, 2016; Edwards & Ashkanazy, 2018; van Woerkom, 2012). בעצם, ניתן לתאר שגיאות או טעויות כתוצר לוואי טבעי של למידה פעילה: כאשר הלומדים חוקרים את הסביבה באופן פעיל, בהכרח יתרחשו טעויות. מנגד, בארגונים רבים ישנה תרבות של אפס-סובלנות לטעויות, וזו עלולה לקדם באופן לא-מכוון הימנעות מסיכון ובכך הימנעות מתהליכי שיפור וחדשנות (Woerkom van, 2012).

כישלונות:

בצקום סוף הדרך, קריאת כיוון





מה קורה ברפואה? מחקרים בתחום הרפואי גילו גורמים ארגוניים ואישיים הקשורים בלמידה מכישלונות. לדוגמה, אמי אדמונדסון (Edmondson, 2004), אחת מהחוקרים והכותבים המובילים בתחום הלמידה מכישלונות, מציינת כי "האקלים הבין-אישי לעיתים קרובות מקשה על העלאת שאלות, חששות ואתגרים" (עמ' 115) וכי התרבות המקצועית נוטה להציג פתרונות מהירים לבעיות במקום לתמוך בניתוח גורמי שורש ובלמידה שיטתית מטעויות. אדמונדסון מדגישה עד כמה התחום הרפואי זקוק לעבודה עקבית ליצירת סביבת עבודה נטולת האשמות ולהכשרת צוותים שלומדים ומתפתחים מטעויות כדי לשפר את שירותי הבריאות ולהציל חיים. לוסקלזו (Loscalzo, 2014) לוקח את הרעיון הזה צעד קדימה במאמר שכותרתו "A Celebration of Failure" ושדן בתהליך ההכשרה של סטודנטים לרפואה. הוא טוען שלא רק שאסור לנו להתעלם מהכישלונות, אלא שעלינו לחגוג אותם. גם אם לחגוג את הכישלון נשמע כמו שינוי גדול עבור חלקנו, אפשר להבין שתהליך כזה טומן בחובו הזדמנויות ללמוד, להתפתח ולקדם שינוי במערכות מורכבות. מהעולם הרפואי והמדעי ניתן ללמוד רבות על תרבות המאופיינת בניסויים (experimentations) כדרך להתקדם. עוד על כך, בהמשך.

מה קורה מחוץ לשדה החינוכי?

ישנם שדות המזוהים באופן מיידי עם תרבות של תחקירים ולמידה מכישלונות (או כמעט-כישלונות), כמו הצבא והעולם הרפואי. שדה נוסף הוא תעשיית ההייטק, שם מעריכים כי מעל ל-90% מהסטארט-אפים נכשלים, והכישלון הוא עניין שבשגרה. מחקר המדגים את ההתעניינות הגוברת בלמידה טובה יותר מכישלונות הוא זה של ואנג ועמיתיו (Wang et al., 2018) שנערך לאחרונה בבייג'ין, סין. במחקר השתתפו צוותים מלמעלה מ-50 חברות בתעשיית הטכנולוגיה, ומטרתו הייתה לחקור את תהליך הלמידה מכישלונות וסוגיות של בושה (shame) הקשורות לכישלון. ואנג ועמיתיו מדדו למידה מכישלון וכן מחויבות ובושה מקצועית. הם הציעו כי תמיכה, תחושת שייכות משופרת וליווי בקשר להתמודדות עם בושה ורגשות שליליים לאחר כישלון יכולים ליצור תרבות ארגונית של למידה והתפתחות. היבט יישומי נוסף המאומץ בתעשיית ההייטק הוא החלחול של נטילת סיכונים לתרבות הארגונית והבנייתה בתיאורי תפקידים, כלומר: בהגדרת תפקידים מסוימים יש רכיבים – או ממש הגדרת אחוזי משרה – של נטילת סיכונים וניסיונות (Edmondson, 2011; Grossmann, 2014).

90%

אחוז מוערך של
סטארטאפים אשר
נכשלים



נטילת סיכונים וכישלון בחינוך



כפי שנכתב במבוא, המילים "כישלונות" ו"חינוך" לרוב לא מצויות באותו משפט. מערכת החינוך היא כזו אשר יש בה מדדי הערכה, ולציון נכשל בהם יש פרשנות אחת – ההיפך מהצלחה; תוצאה שאינה רצויה ושליילת מאוד.



דו"ח של ה-OECD משנת 2016 שהתמקד בהנעת תהליכי שינוי חדשניים ושוויוניים במערכות חינוך מורכבות הקדיש לכישלון פרק מלא שכותרתו "ללמוד להיכשל, לא להיכשל בלמידה" (Blanchenay & Burns, 2016). הדבר משמח, כי כשמתפרסם פרק כזה מטעם גוף מוביל כמו ה-OECD, מונח על השולחן הנושא של כישלונות במטרה לקיים שיח ולקדם פרקטיקות של למידה מכישלונות במערכות חינוך. הדו"ח מדגיש את הקשר הדיכוטומי בין חדשנות לטעות: ישנה מדיניות שלוחצת על מערכות החינוך לשנות ולחדש, שעה שכוחות רגולטוריים לוחצים עליה להפחית כישלונות ולהימנע מהם. ואכן, בחינה של חדשנות ושינוי במערכות חינוך מציפה אתגר: מצד אחד, ישנן מגמות ברורות של עידוד חדשנות במערכות חינוך ציבוריות, ומצד שני, אותן מערכות שואפות לשמר את הסטטוס-קוו ולהימנע מטעויות או מכישלונות (Brown & Osborne, 2013; Blanchenay & Burns, 2016). נראה כי המסר הכללי והמורכב לגבי נטילת סיכונים בתחום החינוך הוא: חדשנות היא דבר נהדר, אבל רק אם היא תצליח לבטח.

גישות לנטילת סיכונים בחינוך

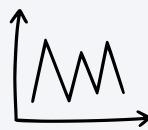
בעלי עניין בזירת החינוך (קובעי מדיניות, מורים, חוקרים, הורים וכמובן תלמידים) מתמודדים עם נטילת סיכונים באמצעות מגוון גישות (Blanchenay & Burns, 2016). בראון ואוסבורן (Brown & Osborne, 2013) תיארו – ואז ביקרו – את הגישות הנפוצות בקשר לצומת זה של חדשנות, מערכות חינוך ונטילת סיכונים).

3 גישות לניהול סיכונים לחדשנות בפגזר הציבורי



גישת שקיפות בהנהגת סיכונים

סיכונים מתוקשרים באופן פתוח ומתקיים דיון פורה לגבי כל התוצאות האפשריות של תהליכי חדשנות



גישת ניתוח סיכונים

סיכונים הם בלתי נמנעים ויש לשאוף להפחית את ההשלכות שלהם



גישת הפחתת סיכונים

סיכונים הם דבר שלילי ויש להימנע מהם ככל האפשר

תרגום ועיבוד לעברית מתוך:

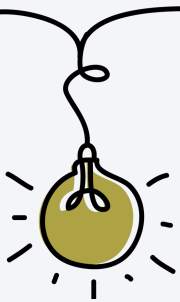
Blanchenay, P., & Burns, T. (2016). Policy experimentation in complex education systems. In T. Burns & F. Köster, *Governing education in a complex world* (pp. 161–186). Paris, France: OECD.

הגישה הראשונה היא מינימליזציה של סיכון, כלומר הימנעות מסיכון ובעצם הימנעות מקשירה של נושא זה עם תהליכים חדשניים. השנייה היא ניתוח סיכונים. צמד החוקרים טענו כי שאיפתה של גישה זו למזער את השלכות הסיכון אינה מתאימה למערכות מורכבות כגון מערכות חינוך. כחלופה לשתי הגישות הנפוצות הללו לגבי נטילת סיכונים וכישלון, הציגו בראון ואוסבורן (Brown & Osborne, 2013) גישה שלישית המציעה מערכת לניהול הסיכון של פעולות חדשות ומדגישה את הסכנה הכרוכה בהימנעות מפעולה. הם הציעו לפתח מערכת ניהולית כדי ללמוד מכישלונות ומהצלחות, במה שהם כינו "שקיפות בהנהגת סיכונים" (transparent risk governance). באופן זה הסיכונים מוצגים בגלוי לכל בעלי העניין הרלוונטיים (Blanchenay & Burns, 2016, p. 208). גישה כזו תאפשר להשמיע דעות מנוגדות, לנהל משא ומתן ולייצר תיאום ציפיות לגבי תרחישי תוצאה אפשריים שאינם הצלחה. הם הדגישו שתי פעולות אפשריות: "שימוש בניסויים, כלומר בחינה של תוכניות חדשניות בסדר גודל ובהיקף מוגבלים; וכן פיתוח מערכת ניהול שיכולה ללמוד מכישלונות וגם מהצלחות." (עמ' 207). המחקר שלהם בחן סיכונים פדגוגיים בכיתה, אך סיפק גם תובנות לגבי גישות סיכון, עמדות והתנהגויות הקשורות בגזרות רחבות יותר, כגון בית הספר, המחוז או המדינה. כך למשל, עיר יכולה להחליט על ניסיון לפתוח את אזורי הרישום לתיכונים. הצלחתו של מהלך כזה בעיר אחת אינו מחייב הצלחה בעיר אחרת, שכן מעורבים בו משתנים רבים. ההגדרה של שינוי המדיניות כניסוי מאפשרת להציב יעדים ומדדים ברורים להחלטה, להקציב פרק זמן מספק למהלך (שכן אין "קסמים" בחינוך) ובתומו להחליט אם הניסוי הצליח דיו או נכשל (Blanchenay & Burns, 2016).

לא כל הכישלונות דומים

אדמונדסון ממקמת את הסיבות לכישלונות על רצף (נספח 1) ומבחינה בין שלושה סוגים של כישלונות:

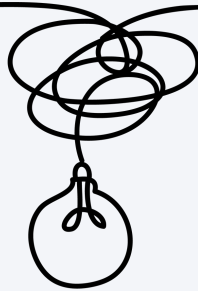
סוגי כישלונות



כישלונות חכמים

בדיקת השערות או ניסוי במטרה לגבש ידע חדש.

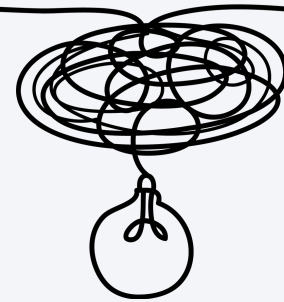
כשהתשובות לא ידועות (תהליכי חדשנות, ניסוי מדעי, מחקר שוק) המטרה היא להגיע לכישלון 'מוצלח' במהירות



כישלונות בלתי נמנעים

קשורים למערכות ולסיטואציות מורכבות, נובעים מרמת אי ודאות גבוהה של העשייה.

ניתן להפחית ע"י: זיהוי מוקדם של כשלים מקומיים/קטנים לפני שההשפעה שלהם גדלה



כישלונות שניתן למנוע

מקורם לרוב בסטייה מהנהוג או חוסר תשומת לב

ניתן להפחית ע"י: הכשרה אפקטיבית, צ'ק ליסט להשלמת המשימה, תרבות ארגונית שמעודדת העלאת קשיים ובעיות

תרגום ועיבוד לעברית מתוך:

Edmondson, A. C. (2011, April). Strategies for learning from failure. Harvard Business Review.

האופן המיטבי שבו ניתן לעשות שימוש בכישלונות בסביבות של חדשנות ושינוי הוא להתנסות בכישלונות חכמים, אינטליגנטיים.

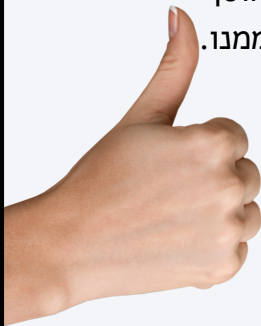
כישלונות חכמים אלו הם כישלונות שאנו מזמנים כדי לקבל ודאות גבוהה יותר לגבי שיטת הפעולה הרצויה; ניסויים, כמו בעולם המדעי, שמאפשרים לנו לכוון את העשייה שלנו ולהבין טוב יותר מה יכול לעבוד. כלומר, מדובר בכישלונות טובים ומקדמים.

על כישלונות והעולם הרגשי



כישלון מתקשר אינטואיטיבית לרגשות שליליים כמו אכזבה, תסכול ופגיעה בתחושת המסוגלות, אך מסתבר שהקשר בין העולם הרגשי לכישלונות הוא קצת יותר מורכב (Edwards & Ashkenazy, 2018). רובינסון (Robinson, 2009) הראה כי פחד יכול למנוע מאנשים להיכנס למצב שבו הם חשים מאוימים, ולפיכך הם מפספסים חוויית למידה אפשרית (Jarvis, 2012). מצד שני, הפחד מכישלון יכול להיות גורם מתמרץ ומניע לפעולה ולהביא את הלומדים לשאוף לתוצאות טובות יותר. מזירוב (Mezirow, 1994), פסיכולוג אשר עסק רבות בלמידת מבוגרים והוגה תיאוריית הלמידה הטרנספורמטיבית, התייחס לרגשות דומים וטען כי השלב הראשון בתהליך למידה הוא דילמה מבלבלת או מערערת (disorienting dilemma) שממנה מתחיל תהליך של ערעור על הקיים המוביל ללמידה.

הנטייה להתבייש בכישלון ולהסתירו או להימנע ממנו היא טבעית, אך מחקרים מצאו כי כאשר בני אדם מתרכזים ברגשות הקשורים לכישלונות שלהם (ולאו דווקא בניתוח חשיבתי שלהם), הסיכוי ללמידה מהם גדל (Nelson et al., 2017). היבט נוסף של הקשר בין העולם הרגשי ובין כישלונות הוא פיתוח חוסן (resilience) לאחר התמודדות מוצלחת עם כישלון ויכולת צמיחה ממנו.



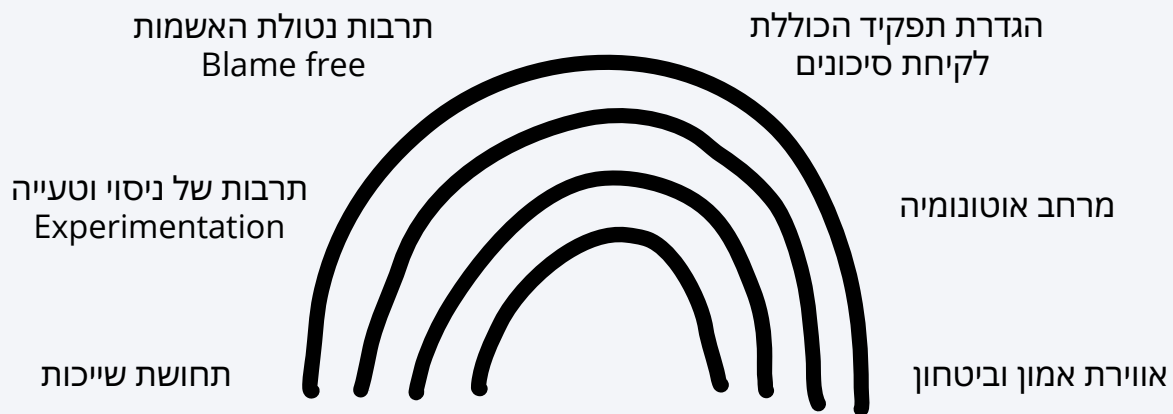
**כאשר בני אדם מתרכזים ברגשות
הקשורים לכישלונות שלהם,
הסיכוי ללמידה מהם גדל**

מה מאפיין ארגונים שמותר להיכשל בהם?

בני אדם, מטבעם, אינם ששים להכיר בכישלונותיהם, באכזבותיהם ובהרפתקאותיהם שלא צלחו, בעיקר בשל החשש מבושה ומבוכה בפני אחרים החשובים להם. הרצון להיראות כבעל יכולת וכבעל סמכות חשוב בייחוד במקום העבודה, שם בדרך כלל הצלחה מביאה עימה תגמול וכישלון גורר ענישה (Edwards & Ashkenazy, 2018). בשל נטייה טבעית זו, העובדה שכל משתתפי המחקר שיתפו בכישלונותיהם מבלי שנדרשו לעשות זאת מרשימה במיוחד.

ואן וורקום (van Woerkom, 2012) מצא כי חברי צוות נוטים יותר להציע רעיונות חדשים בסביבה שבה קיימת גישה בריאה בנוגע לטעויות הנובעות מתהליך פתרון בעיות. סביבה מיטבית שמאפשרת למידה מכישלונות הינה "Blame free", כלומר סביבה שבה אין הפניית אצבע מאשימה במקרה של כישלון אלא ישנם תהליכי עבודה ותרבות ארגונית אשר מאפשרים חקר מסודר של הכישלון והסקה משותפת של מסקנות.

גורמים ארגוניים הפקדמים לפידה מכישלונות



מוסדות חינוך כמו בתי ספר או אוניברסיטאות צריכים לשאוף לייצר תרבות ארגונית המעודדת נטילת סיכונים ומאפשרת קבלה של כישלונות ולמידה מהם. אין דרך פלאית להפוך ארגון לכזה. נדרש לכך שילוב של גורמים רבים כגון אווירת אמון, אוטונומיה, זמן לעיבוד ולמידה בקהילה לומדת ומתן דוגמה אישית של המנהיגות לגבי כישלונות. מנהיגות שתדע לומר מילים כגון "אני לא יודע" או "טעיתי" ולקבל אחריות יכולה לקדם תרבות שכזו, שבה מותר לטעות ואפשר ללמוד מהטעויות.

הימנעות מ"אצבע מאשימה" תקדם סביבה תומכת בה ניתן ללמוד מכישלונות

נספח 1

ספיקטרום הסיבות לכישלונות



להעמקה והרחבה

מקורות כגון כתבות, מאמרים וסרטונים אשר יכולים להשלים את העיסוק בנושא כישלונות ולקדם גישה בריאה לעיסוק בהם במערכות חינוך (לחיצה על הקשקוש מימין תוביל לפריט).

ארגון FUCK UP

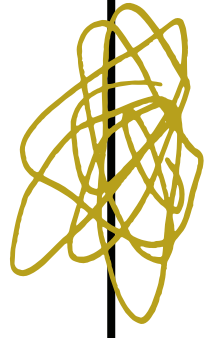
Amy Edmondson: Fearless - Creating Psychological Safety for Learning, Innovation, and Growth

חוקר המוח פרופ' יורם יובל:

"במקום לגונן על ילדיכם, תנו להם להיכשל"



בהצלחה עם הכישלון!



WWW.mayawizel.com